



PLANIFICACION OPERATIVA MEDIANTE PPP (Planes, Programas y Presupuestos) (*)

Introducción

Uno de los instrumentos de gestión de mayor potencia gestora son los Planes, los Programas y los Presupuestos, en adelante PPP. A través de su formulación se logran objetivos muy diversos, entre los que pueden destacarse los siguientes:

- Facilitar información sistemática y relevante sobre el futuro a la alta dirección para que ésta pueda adoptar las decisiones más convenientes para la empresa o, en su caso, grupo de empresas.
- Concretar el futuro mediante objetivos a alcanzar por los diversos niveles jerárquicos de la organización: identificando aquellos que serán resultado de la inercia y aquellos que constituyen auténticos retos para los gestores.
- A un nivel más operativo, definir las agendas inmediatas de los responsables, en términos de acciones y gestiones a realizar.

Existen *dos procedimientos* para elaborar los presupuestos:

- Uno, consiste en su formulación por un departamento especializado en esta tarea, sin intervención de los directivos directamente involucrados en los procesos de negocio.
- Otro, se basa en la participación de varios niveles de la organización en el proceso de negociación de los PPP. En este procedimiento, el departamento de presupuestos y control presupuestario, en adelante PCP, actúa como impulsor y

(*) Nota técnica de la División de Investigación del IESE.
Preparada por los profesores J.C. Vázquez-Dodero y M. Velilla. Enero de 1991.

catalizador del proceso, proporcionando la técnica y metodología precisas. Este procedimiento presenta indudables ventajas en relación al primero, entre las que merece destacar: su capacidad motivadora para que cada responsable programe su actividad y se involucre con su superior jerárquico en el cumplimiento de las metas negociadas; fortalecer la comunicación entre los diversos niveles de la organización; definir con precisión los objetivos asumidos por cada directivo; y favorecer, de esta forma, su propio autocontrol y también el control desde el exterior.

1. Objeto

El objeto de esta Nota Técnica es presentar todo lo relacionado con la elaboración de *presupuestos*, entendiendo por «presupuestos» lo que llamamos PPP.

2. Algunos conceptos

Plan: Conjunto de acciones que se realizan para alcanzar un «reto», entendiendo como tal la diferencia entre un objetivo y lo que se asume es el efecto de la «inercia» de todo ser vivo.

Programa: Ordenación temporal (mensual, quizás, en el programa anual) de las acciones que integran un plan.

Presupuesto: Se elabora en base al plan y programa y tiene como objetivo detallar las estimaciones y previsiones económicas y financieras del siguiente ejercicio económico. El presupuesto se caracteriza porque incluye tanto operaciones como inversiones; es tanto económico (ingresos y gastos) como financiero (cobros y pagos); y se mensualiza en orden a incluir la posible estacionalidad de cada actividad y su posterior seguimiento.

3. Protagonistas del proceso presupuestario

Los directivos involucrados en la negociación de los PPP son los niveles de la organización que se determinen, en consideración a la importancia económica y/o financiera de las actividades que gestionan.

Es frecuente que en un primer proceso presupuestario intervengan los dos, como máximo tres, niveles superiores de la organización. La razón de ser es su *aprendizaje*. Nada indica que una implantación extensiva tenga ventajas respecto de una implantación paulatina y por niveles en dos o incluso tres ejercicios sucesivos.

El departamento de PCP o el controller es el encargado de operar e impulsar la gestión presupuestaria, soportando metodológicamente a los directivos que participan en su elaboración.

4. Fases del proceso presupuestario

El proceso presupuestario tendrá las siguientes fases por orden cronológico (Anexo 1: Programa base del PPP).

Fase de preparación:

Durante la misma, el departamento de PCP adecúa los procedimientos e instrumentos, tales como el calendario por fases y niveles de la organización, impresos presupuestarios, etc.

Fase de indicaciones:

En ésta, cada superior jerárquico comunica a cada uno de los subordinados las indicaciones y pautas que deberá considerar en la elaboración de sus presupuestos.

Fase de elaboración:

En la que cada responsable detalla su propio plan anual de acciones, su programa mensual y el presupuesto de dichas acciones a la luz de las indicaciones recibidas de su superior.

Fase de negociación y consolidación:

En ésta, cada responsable negocia con su superior jerárquico su propio PPP, consolidando este último todos los de sus subordinados, al objeto de negociar a su vez con el siguiente escalón jerárquico, y así hasta el nivel del director general.

Fase de revisión o corrección:

Tendrá lugar cuando el PPP elaborado en un escalón jerárquico no sea admitido por el escalón jerárquico siguiente. En este supuesto, el responsable del PPP rechazado deberá proponer nuevas indicaciones a todos o algunos de sus subordinados para que corrijan sus propios PPP.

Fase de aprobación y elaboración de documentos definitivos:

Aprobados definitivamente los presupuestos por el Consejo de Administración se entregan a cada responsable los propios de su ámbito de actuación.

Se adjunta como Anexo 2 una detallada descripción del contenido de cada fase del proceso presupuestario, tales cuales acaban de ser enunciadas.